

## まえがき

一九八〇年代後半にブランド・エクイティが注目された時には、これも数年しか続かない一時的なマネジメントの流行と思われるかもしれない。しかし、ブランド認知、知覚品質、顧客ロイヤルティ、強力な連想としてブランド・パーソナリティなどが、市場での競争に必要であると多くの業界において認められるようになってきた。病院、油田業者、ソフトウェア会社のような組織でも、初めてブランドを意識することとなった。銀行、パッケージ商品メーカー、自動車メーカーなどは、ブランドを再活性化し、絶え間なく変化を続ける競争環境についていけるようブランド・マネジメントを維持していく必要性を認識している。

このブランドに対する絶え間ない関心は、強い圧力で推進されている。過剰設備、過度の価格競争、類似製品の増加、強力な小売業者などは、ブランド構築を不可欠なこととしている要因のごく一部にすぎない。実際、ブランド構築を避けることはマネジャーにとって決して愉快なものでも、健全なものでもない。本書が目指すものは、これらの圧力に直面した際に、どのようにブランド・リーダーシップを達成するか、その方法を示すことである。

本書は、ブランド構築とマネジメントに関する三部作の三作目であり完結編となる。一作目の『ブラ

『ブランド・エクイティ戦略』では、ブランドが実際に価値を創造した証拠を概観し、その価値が正確にはどのように創造されたのかについて論じ、ブランド・エクイティという概念を定義して、組み立てた。また、名前とシンボルの役割について論じ、ブランド拡張の良い面、悪い面、厄介な面について説明した。

二作目の『ブランド優位の戦略』は、マネジャーがブランド戦略を立案できるよう、三つの論点を提示した。第一に、ブランド構築プロセスを導入するために、ブランド・アイデンティティ、あるいはビジョンの基本概念を紹介した。第二に、複数のブランドを、ブランド間でシナジー効果、明確さ、レバレッジ効果を生み出すようなシステムの一部として管理する方法について分析した。第三に、ブランド・エクイティをどのように測定すればよいのかを、特に製品や国をまたがる場合について議論した。

三作目の本書では、ブランド・マネジメントの水準を引き上げ、リーダーシップのレベルで四つの観点から論じる。第一に、ブランド・アイデンティティの概念を広げ、ブランド・エッセンスの記述、異なる市場を引きつけるための複数のアイデンティティの使用、効果的なブランド・アイデンティティの精緻化について説明する。アイデンティティの精緻化により、従業員や企業のパートナーを含むその実現に関わる人々に、アイデンティティを明確に伝えることが可能となる。

第二に、ブランド体系の問題を論じる。ブランド間の関係をどうすべきか、どの程度ブランドを拡張すべきか、ブランド体系全体の中で各ブランドはどのような役割を果たすべきかなどに取り組み。ブランド体系の概念は、それに付随する主要な要素やツールとともに定義されている。サブブランドとエンタープライズ・ブランドが、いかに強力なブランドのレバレッジ効果を高める強力なツールとなるかを明ら

かにするブランド関係チャートの解説に、特に本書は力を入れている。

第三に、広告を超えて、効果的かつ効率的なブランド構築へと移行する方法を考察する。混乱を解消できるような見事な実行が一つの力ギである。代替的なメディアに進出し、管理する能力も重要である。アディダスやナイキから得られた教訓など、多くのベスト・プラクティスを使用し、これらのポイントを解説する。分析対象となっているスポンサー活動とインターネットの二つの手段については、詳細に考察する。ブランド・マネジャーが大成功を収めるブランド構築プログラムを創造できるようなツールとして、消費者のスイート・スポット、ドライビング・アイデア、消費者関係モデル、ビジネス関係モデルを紹介する。

第四に、グローバルな観点からブランドを管理するための組織的な課題を考慮する。複数の事業や製品に同一のブランド・ネームが冠されたり、複数の市場（しばしば多数の国）で競争する必要性が生じたりすると、ブランド・マネジメントの重要性和複雑さが増してくる。可能な限り経済性とレバレッジ効果を実現しつつ、強力なブランドを構築するための組織とプロセスを創造することは大きな課題である。

本書は一部、ブランド戦略に関する大規模な実地調査に基づいている。三〇〇件以上の事例をヨーロッパ、アメリカおよびその他の地域で研究し、特に複数の国を横断してブランドを取り扱っているような状況に重点を置いた。それぞれの事例では、ブランド戦略とその実行を明確化し、評価することに焦点を当てている。これらの多くは、洞察豊かで詳細な記述から成るものであり、そのほかにも特定の概念や手法の説明に利用できるものがあった。また、モデルとアイデアをテストする機会となった多くのコンサルティング活動も、本書の執筆に役立つた。

本書は、多くの人々の貢献によって成り立っている。書き漏らしてしまうおそれがあるが、長年にわたってブランドについての洞察を共有してきたすばらしい同僚たちの名を書き留めることから始める。彼らは我々の考えに新たなものを加えてくれただけでなく、ブランド構築というこの挑戦をさらに面白いものにしてくれた。スタンフォード大学のジェニファー・アーカー、ESADEとハース・スクールのロバート・アルパレッツ、AT&Tのアルニーネ・リンキト、リーバイ・ストラウスのロブ・ハロウエイとロリー・ラフ、モービルのナンシー・カールソン、ベスト・フードのアンソニー・サイモンとジョニー・ルーカス、シュランバーガーのキャンビッツ・サフィーニャとポール・キャンベル、サンダー&カンパニーのサンディー・サンダー、フォルクスワーゲンのゲート・バーマン、フリトレイのマイケル・ホーガン、ブランド&カンパニーのキャティ・チョイ、コンパツクのスーザン・ホワイトとチャールズ・キャスターノ、現在CKS/USウエブとハース・スクールに關係しているピーター・シレイ、ブランド戦略策定者であるデュエイン・クナツプ、ヤング・アンド・ルビカムのパーター・ジョーシスクとスチュアート・アグレス、アレクサンダー・バイエル・アソシエイツのアレクサンダー・バイエル、ラス・ウイナー、ラシ・グレーザー、ポール・ファリス、マーク・パリー、ロバート・スベクマン、ジョー・ボンズ、パディー・ミラー、マイケル・ラクスタッド、ギレルモ・アンドレア、そしてハース・スクール、ダードン・スクール、ハーバード大学、IAE、EESSEの同僚たちである。また、スコット・ギャロウエイ、コニー・ホルキスト、スターリング・ラニアー他のプロフェット・ブランド・ストラテジーのスタッフ、ブランド・リーダーシップ・カンパニーのジェームズ・ナクナマラ、ヒ

ユベルト・ウィーバー、ステイーブ・サリーにも感謝したい。彼らはプロジェクトに対してアイデアを提供し、サポートしてくれた。ブランド・リーダーシップ・カンパニーのダナ・ピルスベリーは全体を通して特に力を貸してくれ、モニカ・マーチエリースキーは図表の整理に大いに貢献してくれた。

セントジエームズ・グループのスコット・タルゴトリサ・クレイグ、プロフェット・ブランド・ストラテジーのケビン・オドネルとジェイソン・スタバーズには心より感謝している。彼らは、ブランドの刺激的で洞察に富んだ研究者であり、ウェブとブランド体系の章の執筆では大いに貢献してもらった。また、ロンドン・ビジネススクールの学部長であるジョン・クエルクにも、マスターカードのワールドカップ・スポンサーに関するすばらしい資料を快く使わせていただき、本当に感謝している。さらに、ダートマス大学のケビン・ケラー、ワシントン大学のボブ・ジェイコフソンにも感謝している。彼らは、科学的な手法に則って面白いブランドの質問に取り組めるよう第一筆者であるアーカーを助け、その過程を楽ししいものにしてくれた。

我々は本書の原稿を優秀な学生諸君にも助けてもらった。テラ・ターウイリンガー、ジェームズ・クック、ジャオ・アダオ、ペニー・クロスランド、マーク・サクソン（現在スタンフォード・エンジニア・スクール）、マドウ・メサ（現在チェース）、ブライアン・ヘア（現在トランスリンク）、エバ・クロース（現在オグルビー&メイザー）、エドワード・ヒックマン（現在テクニカル・ソリューションズ・グループ）、ナンシー・スペクター、そして特に、ジュリー・テンブルトン（現在クロロックス）とマイケル・デニス（現在MBAエンタープライズ・コープに在籍）は原稿の修正に最も力を貸してくれた。ハース・スクールの多くの学生に、最終段階の原稿を洗練させるのを助けてもらい、非常に感謝している。また、すばら

しい原稿編集者のクリス・ケリー、必要不可欠な仕事をしてくれ、一緒に働く楽しさも提供してくれた、編集や全体のアシスタントのキャロル・チャップマンにも感謝している。フリー・プレスのセリア・ナイトは進行を見守ってくれ、アンナマリー・シーディーからは気の利いたさまざまな援助をいただいた。そして、世界レベルの編集者であり、友人でもあるボブ・ワレスには、励まし、指導、編集に関する洞察をいただき、心より感謝している。本書は、彼が世にもたらした三作目のブランド構築に関する本である。

最後に、毎度のことながら執筆活動を支えてくれた家族に感謝したい。

デービッド・A・アーカイ

エーリッヒ・ヨアヒムスターラー